

# Agenda 2030 e Risorse Umane: Competenza sostenibile



**Lucia Giammarinaro**

 Alessandro Mannarino: Vivere la vita

Continuando l'approfondimento sul tema HR e mindset sostenibile, iniziato con i precedenti ebook, dovremmo essere tutti a bordo di questo pianeta e di quello che stiamo disegnando per il 2030.

L'obiettivo 4 ISTRUZIONE DI QUALITÀ, vuole assicurare un'istruzione di qualità, equa ed inclusiva, e promuovere opportunità di apprendimento permanente per tutti.

Rimandando ad un successivo contributo i riferimenti specifici all'istruzione primaria e secondaria e all'istruzione professionale e di terzo livello, compresa l'Università, vogliamo approfondire target 4 e target 7. Si tratta di rintracciare quali caratteristiche sono da declinare all'interno della formazione degli adulti e, più in generale, della competenza.

*4.4 Entro il 2030, aumentare sostanzialmente il numero di giovani e adulti che abbiano le competenze necessarie, incluse le **competenze tecniche e professionali, per l'occupazione, per lavori dignitosi e per la capacità imprenditoriale***

*4.7 Entro il 2030, assicurarsi che tutti gli studenti acquisiscano le **conoscenze e le competenze necessarie per promuovere lo sviluppo sostenibile** attraverso, tra l'altro, l'educazione per lo sviluppo sostenibile e stili di vita sostenibili, i diritti umani, l'uguaglianza di genere, la promozione di una cultura di pace e di non violenza, la cittadinanza globale e la valorizzazione della diversità culturale e del contributo della cultura allo sviluppo sostenibile*

### Discorsi e 'grandi classici' sulla competenza

Il discorso sulle competenze parte da lontano e attraversa i grandi classici: la metafora francese di Le Boterf, della competenza nella 'navigazione' professionale (anticipando i tempi della navigazione online!), i vari livelli di esplicitazione e condivisione della conoscenza di Nonaka e Takeuchi (e chissà cosa ci avrebbero detto degli open data!), il modello ex-ISFOL conoscenze-abilità-risorse (ancora il più diffuso), fino ai più recenti modelli organizzati per Settori economico-professionali (SEP), Processi, Sequenze di processo, Aree di attività (come non riferirsi all'Atlante Inapp).

E tuttavia, è come se il **processo dell'intuizione** ("chi è il più bravo?"), **che guida la valutazione riguardo la propria ed altrui competenza, non riuscisse a calarsi in un dispositivo scientifico** che permetta in termini replicabili, e questa volta obiettivamente validi, quel processo di valutazione che le persone compiono in maniera spesso automatica (cfr. Bresciani, 2002).

Di fronte a questa ambiguità i ricercatori e gli psicologi del lavoro hanno reagito ancorandosi ai dati misurabili quali le performance personali e il confronto fra esse. **Ma quando poi la velocità del cambiamento all'interno delle organizzazioni ha superato quella dei ricercatori nella compilazione delle griglie** è stato necessario abbandonare lo "scoglio sicuro" dell'osservabile verso il "mare" dell'intuibile (cfr. Perulli, 2007). È all'interno di questa metafora che Le Boterf descrive la necessità di "navigare" nei problemi lavorativi che gli si pongono, nell'organizzazione in cui opera e

nei percorsi formativi; l'espressione "navigazione professionale"<sup>1</sup> indica una funzione volontaria, svolta dal singolo individuo e a volte supportata da un esperto, diretta ad accrescere la consapevolezza del proprio patrimonio di competenze allo scopo di **dirigersi verso un obiettivo tracciando una "rotta" compatibile tanto con la meta quanto con l'ambiente in cui si "naviga"**. Le Boterf definisce, quindi, il professionista competente colui che è capace di gestire la complessità della propria navigazione (cfr. Frega, 2001).

Nella ricerca di un modello di competenze che potesse 'contenere' questa interazione complessa che si sviluppa tra individuo e azienda nel contesto lavorativo, l'ex-ISFOL per primo, a partire da una elaborazione di Sarchielli (1994), ha proposto il modello noto come **'modello delle competenze trasversali'** che, probabilmente proprio grazie alla sua capacità di integrazione, ha poi conosciuto ampia diffusione e condivisione sul territorio nazionale.

Elisabetta Perulli<sup>2</sup> ha portato a meta questo viaggio. L'Autrice prende in prestito la teoria delle rappresentazioni sociali di Serge Moscovici e la stessa teoria delle motivazioni fondamentali elaborata da McLelland padre delle competenze manageriali. Attraverso queste singolari lenti speculative si comincia ad intravedere l'universo di significati primari cui i discorsi sulle competenze attingono (appartenenza, potere, controllo) e i diversi livelli logici attraverso i quali la **competenza** da "oggetto" può diventare un **"prodotto culturale"** e infine una **"funzione strategica"** propria dei sistemi complessi legata alla riflessività (individui, gruppi, organizzazioni, sistemi sociali).

Si approda quindi a una ripartizione (**competenza come imparare ad imparare, competenza come tenere la rotta del cambiamento, competenza come consapevolezza di sé e della relazione**) e ad una conclusione strategica "siamo dunque di fronte ad un soggetto, a un gruppo, una organizzazione, una comunità 'competente', laddove essi siano in grado di elaborare costantemente contenuti afferenti alla propria auto-rappresentazione, o forse si può parlare addirittura di 'identità', orientando tali elaborazioni in funzione della relazione con l'altro nell'ambito di un contesto."

E' come se avessimo iniziato spiegando alle persone 'cosa dovevano conoscere, saper fare e con che stile'. E siamo tuttavia finiti a spiegarli 'come dovevano essere' (mi suona nelle orecchie Don Raffaé che leggendo il giornale ci spiega cosa pensiamo...): pronti al self-management, lavoratori ad alta performance h24 ed engagement condiviso sui social, dotati di alta intelligenza sociale e capaci di gestire le emozioni...

Laura Nota ha denunciato con energia dal 2018 che tutto questo ha portato, nostro malgrado, a generare nuovi stereotipi e a pagarne le conseguenze sono stati soprattutto i più deboli: "se sono fuori dal mercato del lavoro è colpa mia", corredato da una giusta dose di profondo senso di

---

<sup>1</sup> Affermare che la navigazione professionale, e quindi le capacità di autovalutazione, sia garanzia del professionista competente, impedisce di continuare a definire la competenza dall'esterno come performance ottimale in risposta ad un compito prestabilito e misurabile, e spinge ad analizzarla come sintesi dinamica tra (cfr. Sarchielli, 1994

- le risorse e i progetti professionali dell'individuo (identificabili come il "vento", per tornare all'immagine suggerita da Le Boterf)
- la domanda e l'organizzazione del contesto aziendale (rappresentabili dal "timone" della nave)
- la richiesta del compito e del contesto lavorativo (ovvero il "mare" stesso su cui si compie la traversata).

<sup>2</sup> Rappresentare, riconoscere e promuovere le competenze. Il concetto di competenza nella domanda clinica e sociale di benessere e sviluppo, di Elisabetta Perulli, Franco Angeli, Milano, 2007

vergogna. Oltre il danno la beffa. Con il vantaggio (!) che la vergogna, rispetto alla rabbia, blocca l'azione e immobilizza ogni reazione.

Come professionisti delle Risorse umane, come operatori di formazione, a tutti i livelli, dobbiamo abbandonare ogni paradigma che non sembra più grado di aiutare né le persone né le aziende ad affrontare con fiducia le sfide che anche il futuro prossimo sembra porre loro.

Dopo aver considerato alcuni recenti contributi scientifici in materia, **dobbiamo con coraggio valutare irrilevanti, se non proprio nocive, tutte quelle pratiche di formazione, ma anche di selezione e sviluppo, che continuano a proporre valutazioni, profili e bilanci di specifiche persone o di loro raggruppamenti.** Ripensando ai matching e ai profiling che sono sempre più frequentemente utilizzati e diffusi - in nome dell'occupabilità delle persone e dei rendimenti dei sistemi produttivi -, si sollevano anche numerose perplessità - anche di tipo etico e deontologico - sul perché non vengono considerate e pubblicizzate valutazioni profili e bilanci a proposito della vivibilità e delle capacità inclusive di questo/quello specifico contesto lavorativo (Soresi, 2018).

Salvatore Soresi, con il suo team di ricerca, ha già ampiamente dimostrato e dichiarato che è necessario **abbandonare ogni forma di semplificazione sul lavoro e sulla carriera, che sia caratterizzato dall'analisi standardizzata della formazione, dalla profilatura dell'orientamento o dal puro matching di selezione.**

Abbandonare, in altre parole, la tendenza continua a stabilire (dal vocabolario Treccani: a rendere stabile, rendere saldo, fermo, durevole!) quanta competenza quel/quella candidato/a ha necessità di acquisire per quel lavoro, senza fermarsi a misurare quanto quei contesti formativi/lavorativi siano effettivamente in grado di 'stabilire', in favore di questo/a o quel/quella candidato/a, condizioni lavorative dignitose e sufficientemente soddisfacenti.

Il primo cambio di rotta è stato "causato" dalla velocità del cambiamento. Il cambio attuale ci viene imposto dall'Agenda 2030. L'Agenda ci costringe ad affrontare che, se non lavoriamo tutti insieme, non avremo più un pianeta su cui lavorare.

#### Presupposti dell'Agenda 2030 su formazione e lavoro

- EMERGENZE non INTERESSI. L'ambiente/contesto/pianeta ha delle emergenze (non degli ambiti professionali!). Questi, se correttamente sollecitati, producono degli stimoli sugli individui che, con riflessività e progettazione professionale, attivano azioni di cambiamento e promozione di abilità che aumentano le capacità di analisi creando un circolo virtuoso
- COLLABORAZIONE NON COMPETIZIONE. Se ho un'emergenza personale, sono brava se arrivo prima a risolverlo; se ho un'emergenza planetaria, quindi complessa, che richiede un intervento multidisciplinare, ho bisogno di professionisti che collaborano per risolverlo, ho bisogno di collaborare, altrimenti non arriverò all'obiettivo
- PERSONALIZZAZIONE vs NORMAZIONE. La diversità è un paraocchi del valutatore, creare categorie per analogie è un esercizio illusorio: le persone sono unicità! Personalizzare significa: non differenziare più l'apprendimento in teorico e pratico, in attivo e passivo; aggiungere alle analisi dei fabbisogni la bibliografia e non solo riferimenti burocratici o dati di bilancio; non sottostimare più le determinanti di tipo contestuale e relazionale («ho capito più di me stesso!») e allora? «Hai capito che tu sei te stesso in quella relazione?»).

Secondo questi presupposti diventa obsoleto, e talvolta nocivo, usare parole quali occupabilità, autodeterminazione, autoimprenditorialità, autorealizzazione al 'singolare'.

L'ESSERCI DIPENDE DA UN CON-ESSERCI (Heidegger).

Le competenze sono testimonianze di relazioni.

Le risorse non appartengono agli individui ma al mondo.

## La competenza2030

Secondo questi presupposti, di quali competenze abbiamo bisogno adesso?

Di quale definizione di competenza abbiamo bisogno adesso?

[Una competenza inclusiva, orientata alla diversity, focalizzata sulla prevenzione](#)

In tale prospettiva, sarebbe interessante comprendere come si stiano realizzando e quali ostacoli incontrino i tentativi di ricollocamento dei beneficiari del Reddito di Cittadinanza e delle altre iniziative di ricollocazione in essere nel nostro Paese.

Si tratta di focalizzare quale impatto sulle competenze hanno le misure a favore dell'apprendimento permanente e dell'istruzione degli adulti (quando ce ne sono).

Vogliamo che nei cataloghi sulla competenza si parli di educazione per lo sviluppo sostenibile e stili di vita sostenibili, di diritti umani e di uguaglianza di genere, di promozione di una cultura di pace e di non violenza, di cittadinanza globale e di valorizzazione della diversità culturale. In altre parole, del contributo della cultura allo sviluppo sostenibile

[Una competenza plurale, di gruppo, condivisa, in dimensione cosmopolita](#)

Zucchermaglio, nella prefazione del libro di Perulli, precisa che il "proprietario" della competenza è sì il singolo individuo, ma non si può negare che *"la competenza è non solo distribuita tra più persone ma anche negli artefatti e strumenti con cui specifiche comunità sociali e culturali realizzano le loro pratiche: in questo caso è piuttosto una proprietà emergente delle interazioni sociali che caratterizzano uno specifico contesto e per questo diventano rilevanti pratiche di progettazione organizzativa, formativa e tecnologica delle comunità nelle quali far emergere, crescere e circolare tali competenze"* .

Se a questo aggiungiamo che le competenze servono per affrontare le sfide dell'Agenda in ottica condivisa e multidisciplinare, si generano infinite sfide personalizzabili: le persone generano una propria sintesi dei GOALS tutta per sé e pensata con altri.

Le competenze si muovono quindi in coerenza con gli obiettivi 2030 e prendono una direzione cosmopolita: centrare le mie 'carte migliori' (capacità di immaginare il futuro, capacità di fronteggiare le difficoltà e prendere decisioni, abilità di controllare - con autodeterminazione - valori e motivazioni, interessi e credenze di efficacia), orientarsi verso un lavoro dignitoso,

mantenere curiosità sociale, avere grinta, muoversi in ottica globale e collaborativa, gestire un pensiero complesso con altri....

### Una competenza personalizzata, centrata sulle proprie aspirazioni professionali originarie

Questa competenza plurale e personalizzata, ci spinge verso un approccio Life Design che, abbandonando ogni determinismo tra passato e presente, ci spinge a confrontarci tra presente e futuro, ad allenare all'adaptability e alla curiosità.

È importante rintracciare formazione e competenze in quei comportamenti che vivono, e possono essere stimolati, nel quotidiano. Si tratta di dare significato al tempo libero, stimolare la scelta dei percorsi formativi formali e informali. Rintracciare nella propria quotidianità quella cosa che "da sempre avrei voluto fare", (quella che a me piace chiamare "aspirazione professionale primaria" Giammarinaro, Andrian, 2018), e che adesso può contribuire, se lavorando altri, a salvare il pianeta.

Si tratta di riprendere il concetto primario di "perché lavoro", non nella catalogazione di Holland, ma nella moderna versione "di quale sfida del millennio ti stai interessando e occupando".

Allo stesso tempo si tratta di includere nel patto formativo iniziale, dei vincoli 'contrattuali' mutui, in cui il professionista è attivo e coinvolto nel processo. Per citare Soresi, si tratta di "costringere le persone a interessarsi delle cose che gli interessano" (cfr. Patto di orientamento, Soresi 2019).

### Una competenza che abbia in sé la quarta dimensione (il tempo)

È fondamentale non enfatizzare più e in modo deterministico il passato sul presente, tra l'altro su un presente in senso utilitaristico e a brevissimo termine. Se spostiamo il senso della formazione non su «cosa vorrei fare da grande?», ma su «di quali problemi – che adesso non vediamo – ti vuoi occupare in futuro?» (...sapendo che non potrai occupartene da solo), allora non si tratta più di occuparsi di «quali competenze hai maturato?» ma di «cosa vorresti apprendere, ancora, e di nuovo, per perfezionarti?».

Questo spostamento al futuro, allo stesso tempo, non deve spingere le persone verso l'accelerazione, ma verso il tempo debito.

Quando la competenza perde la dimensione del futuro, crea gli impatti negativi che stiamo osservando (Ribeiro, 2011). Wickert (2006) sottolinea che, di fronte a questa situazione segnata dalla mancanza di opportunità e di assenza della possibilità di scelta, in cui i giovani percepiscono se stessi come coloro che devono soddisfare tutte le norme richieste dal mercato del lavoro, e che nonostante questo non vengono ancora assunti, questi giovani finiscono per accettare qualsiasi cosa nel mondo del lavoro, rinunciando ai loro desideri e sogni, in una sorta di rinuncia a se stessi in nome dell'ideale di inserimento nel sistema. Questo genera impoverimento delle relazioni e ritiro dai processi collettivi, processo nominato da Castel (1999) di "individualismo negativo" (perdita simbolica del rapporto con la società) e segnato da un intenso senso di colpa personale.

Inoltre, quando lavorano, non fanno piani futuri, dal momento che devono vivere giorno per giorno la vulnerabilità generata dalle loro relazioni psicosociali. Zarifian (2002), quando si tratta di temporalità, dice che questi giovani vivono nel tempo spazializzato, cioè la temporalità è a imposizione esterna e rende la persona che costruisce il futuro come bloccato in un presente eterno (tempo di riproduzione).

Per questo abbiamo bisogno di una competenza non riproduttiva ma generativa. In cui la competenza non sia merce di scambio (“mi formo così trovo un lavoro migliore”) ma valore di per sé perché aumenta il mio contributo per il futuro e mi avvicina alla mia aspirazione professionale primaria.

Una competenza che spinga verso l’auto-percezione, verso progetti deliranti, che recuperi il senso della speranza e del proprio contributo al futuro

Qui non facciamo riferimento a “il compito di lavorare” ma “lavorare come compito di vita”: “mestiere di vivere” come arte sorretta da tecnica.

Lavorare è mettere ordine al caos, risolvere queste emergenze planetarie (cfr. Storia universale di Rodari sulla creazione del mondo). Scoprirsi protagonista della narrazione impone anche ritrovare la propria AUTENTICITA’ (nel costrutto complesso che sta approfondendo Le Ferrari e, in questo articolo, ancora in riferimento alla propria aspirazione professionale primaria) ed agire con “coerenza identitaria”: in questo continuo cambio di sguardo dal passato al futuro (e di conseguenza sul futuro “anteriore”!) le persone sono via via sempre diverso e il racconto di sé (e delle proprie competenze) non cambia solo come “aggiornamento” ma soprattutto come capacità di esprimersi e realizzare (!) sempre di più gli obiettivi del millennio.

Inoltre qui è possibile recuperare quella percezione di unicità, utilità e - per dei versi - indispensabilità al mondo.

Riferendosi all’orientamento Soresi provoca dicendo “Fanno bilancio quando non possono fare orientamento», parlando di cosa non funziona. Sta puntando l'enfasi che quando non si riesce a fare vero orientamento e sviluppo di carriera (cioè non si riescono a ridare le giuste opportunità lavorative per migliorare la propria qualità di vita) allora si devia sull'analisi e sulla progettazione. Ma non si produce orientamento, si schiacciano le persone sulle scelte del passato.

Riferendosi alla formazione potremmo provocare anche noi dicendo: fanno griglie quando non possono fare competenza.

E non producono competenza, schiacciano le persone sulle proprie lacune formative.

La formazione del nuovo millennio ha bisogno di una competenza che risponda a tutto questo. Chi risponderà?





#formazione2030  
#mindsetsostenibile  
#hrsostenibile  
#Think2030